

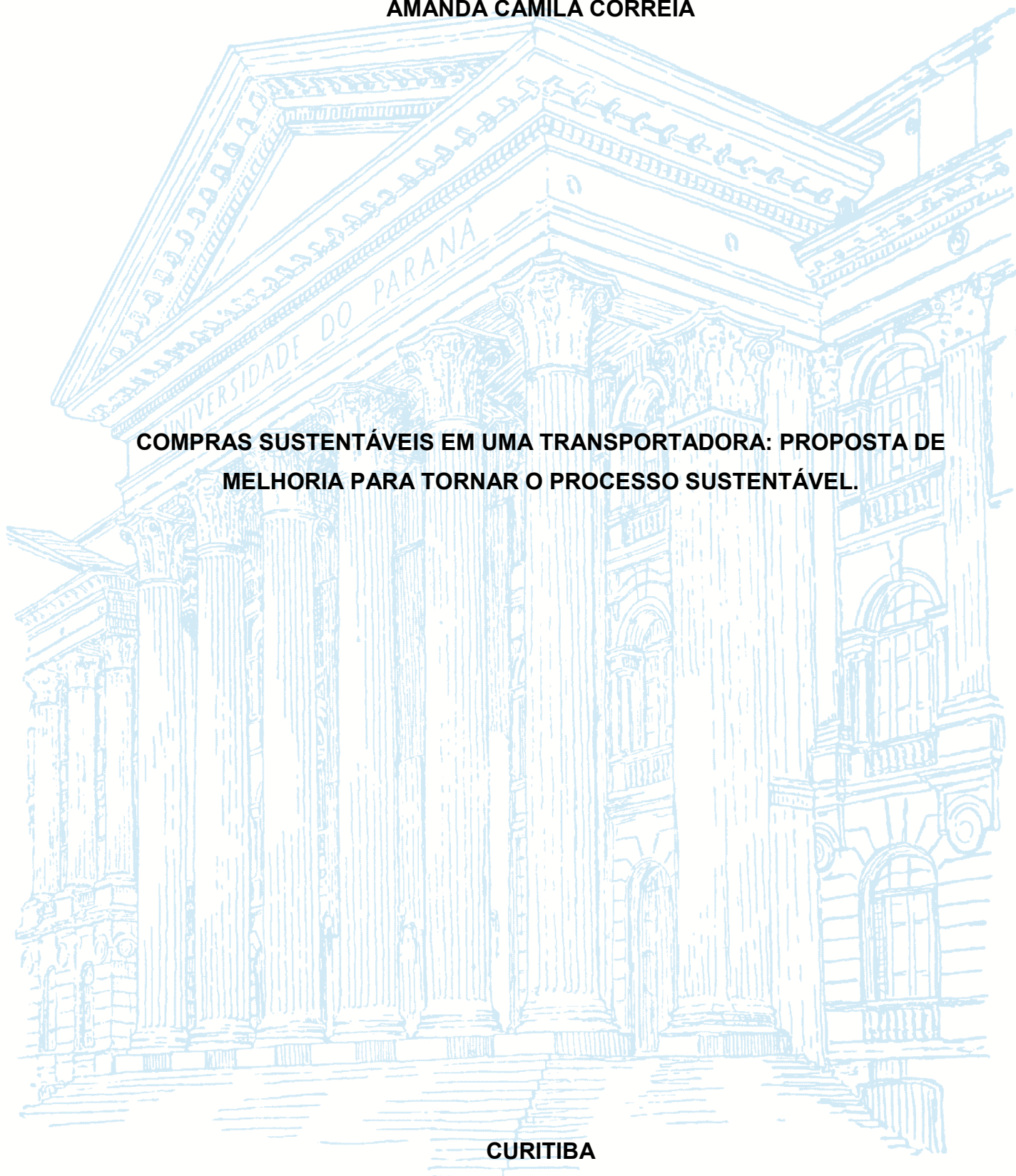
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA CAMILA CORREIA

**COMPRAS SUSTENTÁVEIS EM UMA TRANSPORTADORA: PROPOSTA DE
MELHORIA PARA TORNAR O PROCESSO SUSTENTÁVEL.**

CURITIBA

2018



AMANDA CAMILA CORREIA

**COMPRAS SUSTENTÁVEIS EM UMA TRANSPORTADORA: PROPOSTA DE
MELHORIA PARA TORNAR O PROCESSO SUSTENTÁVEL**

Artigo apresentado à conclusão do Curso de
Especialização em Gestão de Suprimentos, do
Setor de Tecnologia, da Universidade Federal do
Paraná.

Professor Dr. Marcell M C Maceno

**CURITIBA
2018**

Compras Sustentáveis em uma transportadora: Proposta de melhoria para tornar o processo sustentável.

AMANDA CAMILA CORREIA

RESUMO

Vivemos hoje uma realidade onde as empresas têm procurado adaptar seus processos para tornarem-se mais competitivas no mundo dos negócios. Com uma boa administração e adaptações dos métodos de compras é possível se destacar. A ideia de sustentabilidade está cada vez mais forte no mundo dos negócios, e esse caminho é um bom método para agregar valor e ter um diferencial no mercado. O problema desta pesquisa busca mostrar como se caracteriza e o que pode ser adaptado no processo existente de compras de uma transportadora em Curitiba para torná-lo sustentável. Para isso a ISO 20400, GRI e Manual de compras Sustentáveis da CEBDS pode auxiliar acrescentando valor as negociações e tornando mais competitivo diante do mercado. Com práticas ambientais simples o processo de compras torna-se sustentável, sendo um grande aliado no crescimento da organização.

Palavras-chave: Sustentabilidade, Compras Sustentáveis, Compras Corporativas.

ABSTRACT

We live today a reality where companies have tried to adapt in their processes to become more competitive in the business world. With a good administration and adaptations of the methods of purchases it is possible to stand out. The idea of sustainability is growing stronger in the business world, and this is a good way to add value and have a market differential. The problem of this research seeks to show how it is characterized and what can be adapted in the existing process of purchases of a carrier in Curitiba to make it sustainable. For this, the ISO 20400, GRI and CEBDS Sustainable Procurement Manual can help, adding value in the negotiations and making it more competitive in the market. With simple environmental practices the purchasing process becomes sustainable, being a great ally in the growth of the organization.

Key words: Sustainability, Sustainable Purchasing, Corporate Shopping.

1 INTRODUÇÃO

Em uma sociedade competitiva onde as empresas buscam a melhor estratégia de negócio para obter lucros a preocupação com seu processo de compras é alta, os compradores devem estar sempre atentos ao mercado para garantir as melhores negociações (DIAS, 1997).

A demanda de compra é algo que acontece diariamente nas empresas, cada organização tem um processo de compras diferente das outras, mas o que é unânime em todas as organizações é a importância desse processo, a área de

compras é vista como uma área de agregação de valor, não é apenas redução de custos. (BAILY, 2000).

O departamento de compras é fundamental no crescimento e produtividade das empresas levando a obter lucros ou até mesmo prejuízos dependendo das compras e negociações realizadas. Para tanto faz-se necessário uma gestão de qualidade dentro do setor. Para Martins (2001) a gestão de compras tem-se tornado cada vez mais importante dentro das empresas, pois assume um papel estratégico nos negócios, envolve muitos recursos financeiros. Dessa forma deixa de ser algo burocrático, tornando-se parte do planejamento das empresas para obtenção de lucros.

Segundo Baily (2000) o objetivo da área de compras é comprar com qualidade, no tempo correto, na quantidade exata, do fornecedor certo e com preço justo. O objetivo do setor de compras não deve ser apenas adquirir pelo menor preço, mas também avaliar outros quesitos que levem à qualidade do produto ou serviço. Por esse motivo é importante que área de compras estabeleça uma estratégia competitiva que é definida por Porter (1989) como uma maneira que as empresas utilizam para se tornarem competitivas no mercado, com a finalidade de lucrar sempre mais e se destacar perante a concorrência.

Nesse sentido, uma boa estratégia para as empresas pode ser a inclusão de práticas sustentáveis em sua política empresarial. Devido ao desequilíbrio provocado pelo homem na natureza, a preocupação com o meio ambiente tem se tornado cada vez mais frequente principalmente no mundo dos negócios. Nota-se que as instituições em todos os níveis tentam envolver-se no assunto, mas para que os benefícios esperados sobre sustentabilidade sejam usufruídos é necessário que as empresas tenham um maior envolvimento e conhecimento do assunto a fim de influenciar a sociedade como um todo (LEAL, 2011).

A sustentabilidade está cada vez mais em destaque, sendo discutida até mesmo em campanhas políticas e índices da bolsa de valores: é um caminho que todos deveram percorrem no futuro devido a sua importância (FURTADO, 2005).

Ao entender o conceito de sustentabilidade e o aplicando, as empresas estarão cuidando do meio ambiente e consequentemente reduzindo os custos, gerando um processo ambientalmente correto e produtos de maior qualidade. Quadro e Tavares (2016) defendem que a sustentabilidade é peça fundamental para inovação, pois através dela é possível repensar o modo de produção diminuindo os

impactos causados no meio ambiente e reduzir a quantidade de matéria prima usada, trazendo ganhos financeiros às empresas. Em um futuro próximo todas as empresas terão que adotar práticas sustentáveis para conseguirem se tornar competitivas no mercado.

A sustentabilidade vem ganhando força no meio corporativo, num primeiro momento era uma forma de redução de custo, mas foi possível identificar como algo além de custo. É um modelo estratégico que afeta diretamente o comportamento das empresas, deixando de analisar somente o econômico, mas questões ambientais e sociais (MAIMON, 1996).

Segundo o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS, 2002) o compromisso das empresas deve ser não apenas o ambiental, mas com os demais pilares da sustentabilidade, econômico, social e ambiental, preocupando-se com os trabalhadores e suas famílias e em como melhorar a vida de forma geral da sociedade.

Conforme descrito por Eweje (2011) a sustentabilidade tem se tornado um assunto muito comentado no meio empresarial, cada vez mais é pesquisado sobre o assunto e como podem incluir a sustentabilidade nas práticas do dia a dia de suas empresas. Com base nessa ideia, a Sustentabilidade Corporativa passou a ser fator determinante no sucesso das empresas, focando no compromisso empresarial com o desenvolvimento sustentável. Na Visão de Holliday, Schmidheine e Watts (2002), uma empresa sustentável não visa apenas o retorno financeiro, mas é aquela que busca o sucesso da comunidade e das partes interessadas. O segredo está em equilibrar o tripé da sustentabilidade

A visão de sustentabilidade corporativa é a construção de um conjunto de condições concretas para a perenidade do empreendimento. Lembrando o conceito do *triple bottom line*, destaca-se a interseção do ambiental com o social, do social com o econômico, do econômico com o ambiental. Temos, então, a cidadania na questão social, o ecoturismo, a ecoeficiência; reduzindo problemas com os custos e o meio ambiente, valorizamos o investimento ético. Isso também é importante para a questão do comércio justo, da integração entre países e da redução das barreiras tarifárias. (Centro de Estudos em Sustentabilidade CES da FGV-EAESP e AMCE Negócios Sustentáveis 2007 p7).

O conceito de sustentabilidade empresarial tem-se apresentado como uma forma de as empresas terem uma gestão mais eficiente, aplicando estratégias ambientais que previnam ou reduzam os riscos de curto e longo prazo para o ser humano e o meio ambiente (DIAS, 2011).

O primeiro passo é entender o que é sustentabilidade e como as empresa podem acrescenta-la em seu planejamento estratégico. Portanto esta pesquisa busca adaptar de forma simples e eficiente o processo de compras de uma transportadora incluindo práticas sustentáveis. Para tal foi definido como objetivo geral: propor oportunidades de melhorias no processo de compras de uma transportadora.

O trabalho se justifica pela relevância do tema no meio corporativo, cada dia mais as empresas têm buscado um meio de se destacar e criar um diferencial para seu negócio. E por meio de compras sustentáveis que as organizações têm encontrado esse caminho, com soluções que agregam valor ao seu negócio. De acordo com Almeida (2002, p78) “ignorar essa realidade é condenar-se a ser expulso do jogo, mais cedo ou mais tarde”. A partir desse pensamento, muitos investimentos são feitos na direção da sustentabilidade. Em um estudo realizado por Domeneghetti (2009) entre 2005 e 2007, os investimentos sociais cresceram em média 18%, enquanto os demais investimentos apenas 3%.

O objetivo desta pesquisa foi responder a pergunta problema: Como pode ser adaptado o processo existente de compras, de uma transportadora, para torná-lo sustentável?

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Compras Corporativas

Toda atividade realizada pelas empresas precisa de matérias primas, componentes, equipamentos para realizá-las, é nesse momento que a equipe de compras faz sua parte, para poder atender as necessidades da empresa, logo ela planeja a melhor forma de comprar ou adquirir serviços satisfazendo a necessidade daquele momento.

Zsidisin e Siferd (2001) apontam que a área de compras escolhe as matérias-primas, fornecedores entre outros para atender as demandas internas e é elemento importante dentro da empresa, pois por meio das compras conectam a empresa com os fornecedores, desenvolvendo parcerias e provem os bens e serviços para produção da empresa compradora.

Segundo Dias (1993), os objetivos básicos da área de Compras são:

- a) obter um fluxo contínuo de suprimentos, a fim de atender as demandas da produção;
- b) coordenar o fluxo de maneira que seja aplicado o mínimo de investimento possível.
- c) comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos;
- d) procurar sempre uma negociação justa e honesta.

Segundo Humphreys (2001), a área de compras tem sido vista de forma diferente nos últimos anos, tem deixado de ser considerada apenas uma atividade tática e operacional para ser vista de forma estratégica, visando outros princípios, não apenas a redução de custo. Isso tem ocorrido em resposta à mudança que as empresas estão tendo diante do mercado, outros quesitos estão sendo avaliados e se tornando mais importantes que preço.

2.2 Sustentabilidade

O termo sustentabilidade originou-se na década de 1980 com a conscientização dos países em descobrir formas de crescer sem prejudicar o meio ambiente criando a ideia de que empresas sustentáveis são aquelas que além de gerar lucros, preocupam-se em proteger o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida das pessoas envolvidas (SAVITZ, 2007).

Dias (2011) define que a sustentabilidade é dividida em três pontos: Econômica, que deve buscar algo viável e rentável para organização dando um retorno positivo do capital investido, no lado Social que visa promover condições dignas aos trabalhadores e a inclusão social, combatendo a desigualdade social, no quesito Ambiental, preocupasse com os impactos gerados de suas atividades e como podem ser diminuídos a fim de preservar a natureza.

Administrar uma empresa de forma sustentável é um grande desafio nos dias de hoje, a sustentabilidade deve fazer parte do planejamento estratégico das empresas, não pode apenas ficar no operacional, deve ser expandida a toda corporação, todos devem compartilhar da mesma ideia, em todos os níveis da empresa. Com isso pode-se mudar a visão das pessoas que a sustentabilidade é algo complexo, ela pode ser muito simples se tomadas algumas atitudes específicas. (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Maimon (1996) a gestão empresarial que visa à sustentabilidade busca, por meio de planejamento encontrar alternativas para tornar as empresas mais competitivas e com menores impactos ambientais. As empresas buscam hoje uma gestão empresarial que respeite os princípios da sustentabilidade, gestão essa que é chamada de gestão ambiental, onde o objetivo é conseguir conciliar os três princípios da sustentabilidade. Para Frey e Wittmann (2006, p. 101):

“a gestão ambiental, por meio de planejamento organizacional, encontra novas alternativas que tornem as empresas mais competitivas e com menor incidência na geração de problemas ambientais”.

Piotto (2003) diz que o importante é saber combinar o econômico com os aspectos ambientais e sociais, para isso algumas atitudes como usar de forma consciente as matérias primas e energia, cuidando dos acidentes tanto ambientais como dos seus funcionários, melhorando a relação com as partes interessadas, reduzindo os consumos de bens e serviços, incentivando as reciclagens são atitudes que podem contribuir para a preservação e conservação do meio ambiente.

Para Osorio (2005) a sustentabilidade organizacional apenas potencializa o alcance do desenvolvimento sustentável, quando buscada pelas diversas instituições existentes, a busca por esses princípios faz com que sejam criados alicerces institucionais, sociais, culturais e econômicos tornando-se um meio para atingir um desenvolvimento sustentável. Frey e Wittmann (2006) defendem que uma gestão de compras que tenha um foco ambiental é resultado do mercado globalizado que passou a exigir que as empresas respeitem as leis que protegem a ecologia, assim podem buscar os certificados oferecidos, dessa forma ganham vantagem perante os concorrentes, pois conquistam o respeito dos consumidores. Leripio (2000) afirma que adquirir as certificações da ISO garante às empresas uma estratégia para conquistar o mercado, pois através delas podem identificar melhorias que reduziram os impactos dos negócios no meio ambiente.

Com a sustentabilidade cada vez mais em evidência as empresas devem se adaptar a nova visão que investidores estão tendo do mercado, exemplo disso é ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da Bovespa: uma ferramenta que analisa as empresas em relação à sustentabilidade corporativa, visando eficiência, economia, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Segundo Rossetti (2003) a sociedade tem aceitado a ideia de sustentabilidade e rejeitado

produtos que não são considerados ecologicamente corretos, produtos esses que durante seu processo preocupam-se em não comprometer as gerações futuras. E nesse pensamento que Barbieri (2011) afirma que as empresas devem deixar de ser o problema e fazer parte das soluções, buscando novas atitudes dos administradores onde o meio ambiente será valorizado e as empresas beneficiadas.

O elevado interesse pela sustentabilidade vem principalmente da globalização, dado que as empresas precisam comprovar a transparência de seus processos de negociações, dessa forma as empresas tentam identificar as maneiras pelas quais podem mudar seus processos de gestão para contribuir com o desenvolvimento sustentável utilizando do seu tripé fundamental.

A inserção dos princípios de sustentabilidade nas cadeias de suprimentos engloba duas estratégias fundamentais: a gestão dos fornecedores e a gestão de produtos sustentáveis. Na gestão de fornecedores devem-se exigir processos eficientes e a preservação da imagem das organizações, para isso é necessário proporcionar o desenvolvimento dos fornecedores em relação aos produtos sustentáveis. Portanto o foco deve ser na melhoria da qualidade referente aos padrões ambientais e sociais ao longo de ciclo de vida do produto. (SEURING; MULLER 2008).

Os participantes da cadeia de suprimentos devem ter sempre uma visão ampla, e o caminho para isso é a comunicação que deve ocorrer entre as empresas e seus fornecedores (CARTER; ELLRAM, 1998). Essa relação firmada entre eles é fundamental para que a cadeia de suprimentos possa se tornar proativa nos problemas relacionados ao tripé da sustentabilidade (ZSIDISIN; SIFERD, 2001).

Keating (2008) acredita que as empresas que desejam buscar a sustentabilidade devem analisar a produtividade de seus parceiros, monitorando e avaliando os mesmos. Segundo Handfield (2000) estudar seus fornecedores traz produtos melhores, com mais agilidade e menores custos. Cada vez mais a sociedade se preocupa com os impactos gerados direta e indiretamente e incluir critérios sustentáveis na escolha do fornecedor tem se tornado mais comum. Por esse motivo criou-se o conceito “Gestão da Cadeia de Abastecimento Sustentável”, que Carter e Rogers (2008, p. 368) definiram como:

É a integração e alcance estratégicos e transparentes das metas sociais, ambientais e econômicas de uma organização, dentro da coordenação sistêmica dos processos-chave internos do negócio para melhorar o desempenho econômico de longo prazo do indivíduo e sua cadeia de abastecimento.

Para Handfield (2000) o desenvolvimento de fornecedores ocorre quando surge a necessidade de comprar algo e busca-se no mercado alguém que supra essa necessidade, tem o interesse em desenvolver um parceiro para fazer parte de suas opções de cotação. Akilli (2008) trata a seleção de fornecedores como a escolha dos fornecedores que atendem aos critérios pré-estabelecidos para determinada compra. Bertaglia (2006) defende que a seleção de fornecedores é algo complexo e varia de acordo com o produto/serviço que será comprado e além do preço deve ser considerado a qualidade e o serviço prestado. Os requisitos para selecionar o melhor fornecedor não se restringirão apenas aos preços, mas, também, às homologações documentais e técnicas.

Por esse motivo é fundamental que a equipe de compras acompanhe seus fornecedores, pois a maioria dos produtos tem algum efeito negativo ao meio ambiente esse efeito pode ser da extração de recursos naturais, gasto de energia, emissão de poluentes. Por isso é necessário conhecer o impacto ambiental total que podem ocorrer. Uma empresa só se torna sustentável se ela se preocupar com impactos ambientais causados por suas compras, não basta apenas se tornar “sustentável”, seus parceiros também devem partilhar da mesma visão. O maior desafio nos dias de hoje é encontrar parceiros que partilhem da mesma ideia, para isso é necessário o incentivo aos fornecedores por buscar essas práticas (AGERON; GUNASEKARAN; SPALANZANI; 2011).

Essa pressão por sustentabilidade pode vir de variadas direções, isso tem incentivado os gestores das cadeias de suprimentos considerarem iniciar um processo de mudança para tornar suas compras sustentáveis. E essa pressão não se restringe apenas as exigências regulatórias aplicadas por órgãos certificadores, elas surgem principalmente dos consumidores finais (KUMAR; CHANDRAKAR, 2012).

Em estudo realizado por Seuring e Müller (2008) foram listados os itens que mais pressionam as empresas a adotarem práticas sustentáveis são elas: regulamentações, exigências dos consumidores, vantagens competitivas, grupos de pressão social e ambiental e a imagem da empresa no mercado.

2.3 Compras Sustentáveis

Aliada à sustentabilidade as compras sustentáveis são essenciais. A partir de práticas sustentáveis no processo de compras, há uma conscientização dos efeitos causados, preocupando-se em preservar e equilibrar o meio ambiente.

Compras sustentáveis tem ganhado força nos dias de hoje, o conceito surgiu na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável em Johannesburg, em dezembro de 2002, e veio com o objetivo de fazer a área de compras desenvolver processos conscientes, não apenas visando preço, prazo e qualidade, mas analisando quesitos sustentáveis. (BRASIL, 2011).

De acordo com a Agência Nacional de Águas (2017) compras sustentáveis:

“consistem naquelas em que se tomam atitudes para que o uso dos recursos materiais seja o mais eficiente possível”. “Isso envolve integrar os aspectos ambientais em todos os estágios do processo de compra e evitar compras desnecessárias identificando produtos mais sustentáveis que cumpram as especificações de uso requeridas”.

Para Handfield (2002) a preocupação com critérios ambientais seguem quatro elementos básicos: primeiramente seriam as questões governamentais, com as regulamentações ambientais; segundo o número de aterros disponíveis, que cada vez vem sendo em menor número; em terceiro a escassez da matéria prima; e por último as empresas têm se preocupado e se esforçado para se tornarem mais sustentáveis e com isso reduzirem seus custos.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foi necessário aprofundar o conhecimento acerca da ISO 20400, GRI, Manual de compras Sustentáveis CEBDS e algumas leituras sobre o assunto, para compreender o que uma empresa precisa para ter suas compras consideradas sustentáveis.

A Organização Internacional de Normalização (ISO) que criou normas para facilitar o comércio e promover boas práticas na gestão e avanço tecnológico. A ISO 20400 é a primeira norma internacional voltada à orientação de compras sustentáveis, publicada em 2017. É uma norma não certificável, mas que define o que são e como podem ser implementadas compras sustentáveis. Uma iniciativa de 52 países que buscaram desenvolver um projeto que visasse à sustentabilidade na

área de compras. Foi, então, criado um manual para auxiliar as empresas no processo de compras sustentáveis.

A norma ajuda compreender o que são compras sustentáveis e contém recomendações que as empresas devem usar com seus fornecedores e produtos para tornar seu processo sustentável, visando sempre o tripé da sustentabilidade, além de fornecer diretrizes para integrar a sustentabilidade no ambiente corporativo e definir princípios de compras sustentáveis como: responsabilidades, transparência e respeito aos direitos humanos e meio ambientes. Pode ser aplicado em qualquer organização, independente de tamanho, seja um órgão público ou privado.

Através dessa norma as empresas podem melhorar sua reputação perante o mercado com uma gestão do processo de compras mais eficientes, antecipando exigências que as entidades reguladoras irão cobrar no futuro, aproveitando também a oportunidade para inovar sua vantagem competitiva perante o mercado. (ISO, 2013)

A Global Reporting Initiative (GRI) surgiu com a proposta de criar um mecanismo onde se pudesse demonstrar a responsabilidade para com seus colaboradores e garantisse que as empresas seguissem uma conduta ambiental responsável, além de estabelecer diretrizes, princípios e indicadores para elaboração de relatórios de sustentabilidade, que as organizações usam para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social. Isso com o objetivo de fazer com que a prática de relatórios sustentáveis se torne padrão nas empresas. As diretrizes representam um instrumento reconhecido mundialmente como uma importante referência para qualquer organização elaborar seu relatório de sustentabilidade.

A GRI sugere apresentar uma série de conteúdos que devem conter informações sobre sustentabilidade, na forma de programas, práticas ou indicadores, que devem ser divididos conforme os pilares da sustentabilidade. Os relatórios da GRI são aqueles publicados pelas organizações sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais causados pelas atividades de suas empresas em suas atividades cotidianas. No Brasil assim como a ISO 20400 não existe a obrigatoriedade em demonstrar os relatórios de sustentabilidade mas é relevante à divulgação, pois é a principal ferramenta do desempenho social, econômico e ambiental das organizações. (GRI, 2013).

Já o manual de compras corporativo criado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é uma ferramenta que buscar auxiliar a área de compras na decisão de seleção de fornecedores em relação a critérios de sustentabilidade. Criado em 2013 reuniu 21 empresas e o comitê Rio 2016, com o intuito de incentivar as práticas sustentáveis na área de compras. O modelo propõe critérios que vão além de selecionar fornecedores apenas pelo preço do produto, mas incentiva a busca de provedores que buscam práticas sustentáveis em seus negócios.

Esse manual foi criado devido à necessidade que as empresas tinham em aperfeiçoar seus processos de compras, buscando práticas transparentes e o uso consciente das matérias primas. O manual é adaptável a qualquer empresa, assim cada organização pode analisar e ver quais as melhores opções para seu modelo de negócio. (CEBDS, 2014).

3 METODOLOGIA

Pode-se definir essa pesquisa como qualitativa, pois se caracteriza pela ausência de dados numéricos no processo de análise do problema. Segundo Merriam (1998) pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural. Conforme quadro 1.

QUADRO 1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Propósito	Exploratória
Procedimento	Estudo de Caso

FONTE: autora (2018).

Considerada exploratória, pois visa à descoberta ou o estudo daqueles que não eram aceitos apesar de evidentes (GONÇALVES, 2014). “Um estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “por que” de acontecimentos atuais sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle“. É ainda um estudo de caso qualitativo, pois se caracteriza pela

análise intensa de um fenômeno ou uma unidade social que investiga o contexto da vida real (YIN, 1994).

Seguem as etapas da pesquisa, as quais são explicadas detalhadamente na sequência no quadro 2.

QUADRO2: ETAPAS DA PESQUISA

Etapa 1: Definição	- Definição do problema de pesquisa
Etapa 2: Fundamentação	- Sustentabilidade
	- Compras Sustentáveis
	- Compras Corporativas
Etapa 3 - Análise documental	- Desenhar processo existente
	- Identificar oportunidades de melhorias através da ISO, GRI, Manual de compras Sustentáveis CEBDS.
Etapa 4 – Análise crítica	- Analisar modelo atual
Etapa 5 – Proposta	- Propor novo modelo de Compras
Conclusão	- Considerações Finais

FONTE: autora (2018)

Os itens apresentados no Quadro 2 são descritos nas seções 3.1 à 3.5.

3.1. Etapa 1 - Definição

Definido a pergunta problema: Como pode ser adaptado o processo existente de compras, de uma transportadora, para torná-lo sustentável? Foi analisado o as barreiras existentes como: a falta de conhecimento sobre o assunto e a visão de que um processo sustentável pode se tornar mais caro aumentando os custos da empresa.

O foco foi mostrar que tornar um processo sustentável pode ser simples, que não é algo complexo que precisa de grandes mudanças. Com atitudes simples e que não envolvem muito dinheiro e tempo o processo pode ser implantado, baseando-se na ISO 20400, GRI e o Manual de compras Sustentáveis CEBDS e alguns artigos científicos relacionados ao tema.

3.2. Etapa 2 - Fundamentação teórica:

Nesta etapa fez-se necessário entender os conceitos das palavras chaves da pesquisa: Sustentabilidade, Compras Sustentáveis e Compras Corporativas. Para

assim, propor melhorias no processo de compras. Com conhecimento destes assuntos foi possível entender o que de fato é responsabilidade do setor de compras e como a ideia de sustentabilidade pode ser implementada para tornar o processo de compras sustentável.

3.3. Etapa 3 - Análise documental e de dados

Em um primeiro momento foi estudado o processo de compras atual, para entender quais os princípios são levados em conta no momento da compra, quais as etapas seguidas desde o momento da solicitação da compra até o momento em que a compra é finalizada e enviada para pagamento. A empresa estudada é uma transportadora na região de Curitiba.

Os processos foram mapeados desde o início do ano de 2018 de janeiro até abril. Nesse período, várias compras surgiram e foram levantadas as etapas através de observações em campo e conversas com os integrantes da equipe de compras que totalizam 6 pessoas, composta por um coordenador de compras, um comprador, dois analistas de compras e dois técnicos administrativos de compras. Foi analisada também a destinação dos produtos após o fim do ciclo de uso, no caso de materiais como bateria, são devolvidos para o fornecedor que emite um laudo da destinação correta, produtos recicláveis são vendidos às cooperativas de papelão.

Com essa observação foi possível verificar que no processo existente não há nenhuma etapa que leve em consideração as Compras Sustentáveis, atualmente são feitas cotações analisando o melhor preço comparado à qualidade e entrega do produto. Ao receber as mercadorias a única análise feita é se os itens descritos na nota são os mesmo entregues pelo fornecedor.

Observando o processo foi feito o fluxograma do processo atual.

Conhecendo o fluxo foi possível identificar as falhas existentes e onde poderiam ser adaptados os princípios da sustentabilidade nas condições da empresa. Para isso foi feito uma pesquisa sobre o assunto buscando artigos sobre o assunto e se baseando na ISO 20400, GRI e o manual de compras sustentáveis CEBDS.

3.4. Etapa 4- Análise

Os dados foram analisados a partir das demandas, que seguem a seguinte ordem:

- Chegava via e-mail uma solicitação de compra de material ou serviço que era necessário, caso não tivesse nenhum parceiro ou em estoque, buscava se um novo fornecedor, normalmente era solicitado 3 cotações daquele item;
- Recebidos os orçamentos o comprador analisava o melhor preço e comparava se aquele item era da qualidade desejada e se o prazo de entrega estava de acordo, caso sim era fechado com o de menor valor. Caso a qualidade ou prazo não fossem satisfatórios tentava-se negociar com o fornecedor um produto com a mesma qualidade do que obteve o segundo preço melhor. Após fechado o orçamento quando se julgou o melhor eram negociados descontos ou vantagens;
- Chegado a um acordo era fechado o pedido e enviado uma ordem de compra para faturar;
- Assim que recebido o material solicitado o almoxarifado fazia a conferência dos itens observando se o que esta no pedido de compra é o que foi faturado e entregue. Caso o material fosse entregue em caixas, sacolas ou algum tipo de material reciclável era descartado em um local próprio.
- A nota juntamente com o pedido e boleto bancário eram entregues as áreas responsável, financeiro, para ser programado o pagamento;

Com essa análise foi possível perceber várias falhas e pontos que poderão ser desenvolvidas políticas sustentáveis e ate mesmo melhorar o fluxo da gestão de compras.

3.5. Etapa 5- Proposta

Com base nos estudos realizados anteriormente, foi criado uma proposta de adaptação no processo de compras da transportadora, incluindo práticas sustentáveis com o objetivo de diminuir os impactos ambientais por meio de compras conscientes e evidenciando que um processo sustentável pode não elevar os custo de compras. O fluxo se manteve igual, não sendo acrescentadas etapas novas, porém serão aperfeiçoadas as existentes, incluindo critérios na escolha de fornecedores, por exemplo.

A ideia foi criar alguns pré-requisitos para avaliar o fornecedor antes de realizar a compra: uma homologação é feita com novos fornecedores e os já existentes passaram pela mesma homologação, os aprovados continuaram prestando serviço e os que não possuíam os requisitos básicos para atender os itens sustentáveis, no novo procedimento de compras foram autuados e estipulado um prazo para se adequarem.

Com base em normas de sustentabilidade como a ISO 20400, manual de compras sustentáveis e GRI, foram analisados os fornecedores com base no Tripé da Sustentabilidade. Ao solicitar uma cotação, além dos orçamentos foi necessário enviar documentações que provassem a idoneidade da empresa, como balanço patrimonial, recolhimentos de encargos trabalhistas, licenças de operações etc.

4 RESULTADOS

4.1 PROCESSO ATUAL DE COMPRAS

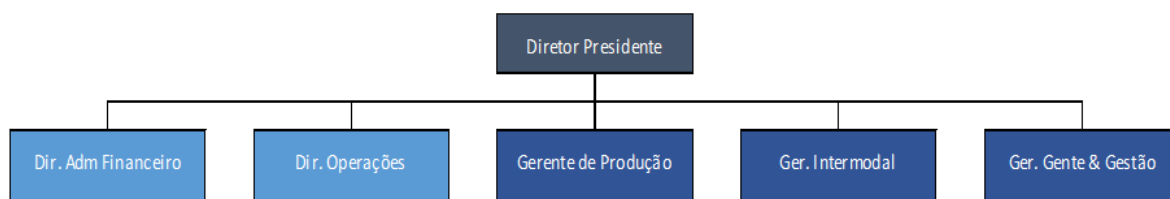
Todas as empresas têm procedimentos de compras para poder organizar melhor suas rotinas. A empresa analisada nesta pesquisa é uma empresa jovem criada em 2011, com sede na cidade de Curitiba no Paraná, na região da Cidade Industrial, conta com 30 unidades de negócio no Brasil e na Argentina. Trabalha com gestão própria e foco nas operações rodoviárias no segmento intermodal, principalmente no agronegócio, em operações dedicadas de alto valor agregado.

Como missão tem propor serviços e soluções logísticas de qualidade e que atendam as necessidades dos clientes, fornecendo um suporte de excelência, criando vínculos fortes e de longo prazo, sua visão é ser reconhecida como referência em qualidade de serviços e soluções logísticas de transporte intermodal e operações dedicadas.

Como valores tem o respeito, foco nos resultados, senso de dono, simplicidade, credibilidade, seu cliente e a segurança de todos.

A empresa conta com mais de 500 funcionários, espalhada por suas filias no Brasil e na Argentina. A seguir apresento o organograma da empresa na alta diretoria e gerência. Figura 1.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA DIRETORIA E GERÊNCIA

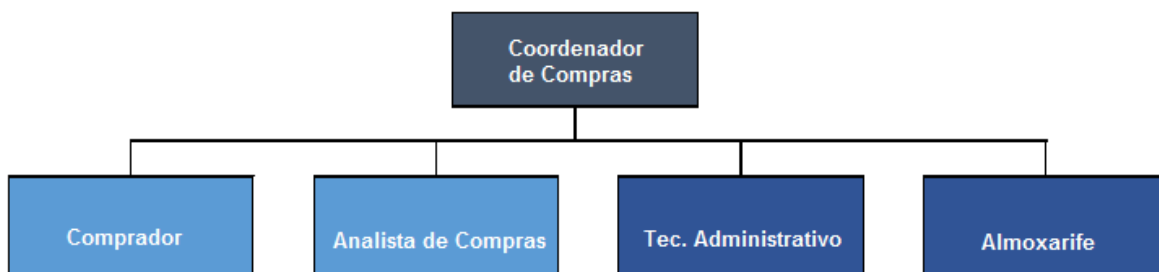


FONTE: autora (2018)

Na área de suprimentos a missão é oferecer serviços ao nível estratégico, como uma unidade de negócio sólida, ética e conhecedora dos mercados onde atua de forma a adicionar continuamente valor a organização.

O setor de Suprimentos responde diretamente para o diretor financeiro da instituição. Apresenta-se o organograma do setor de suprimentos. Figura 2.

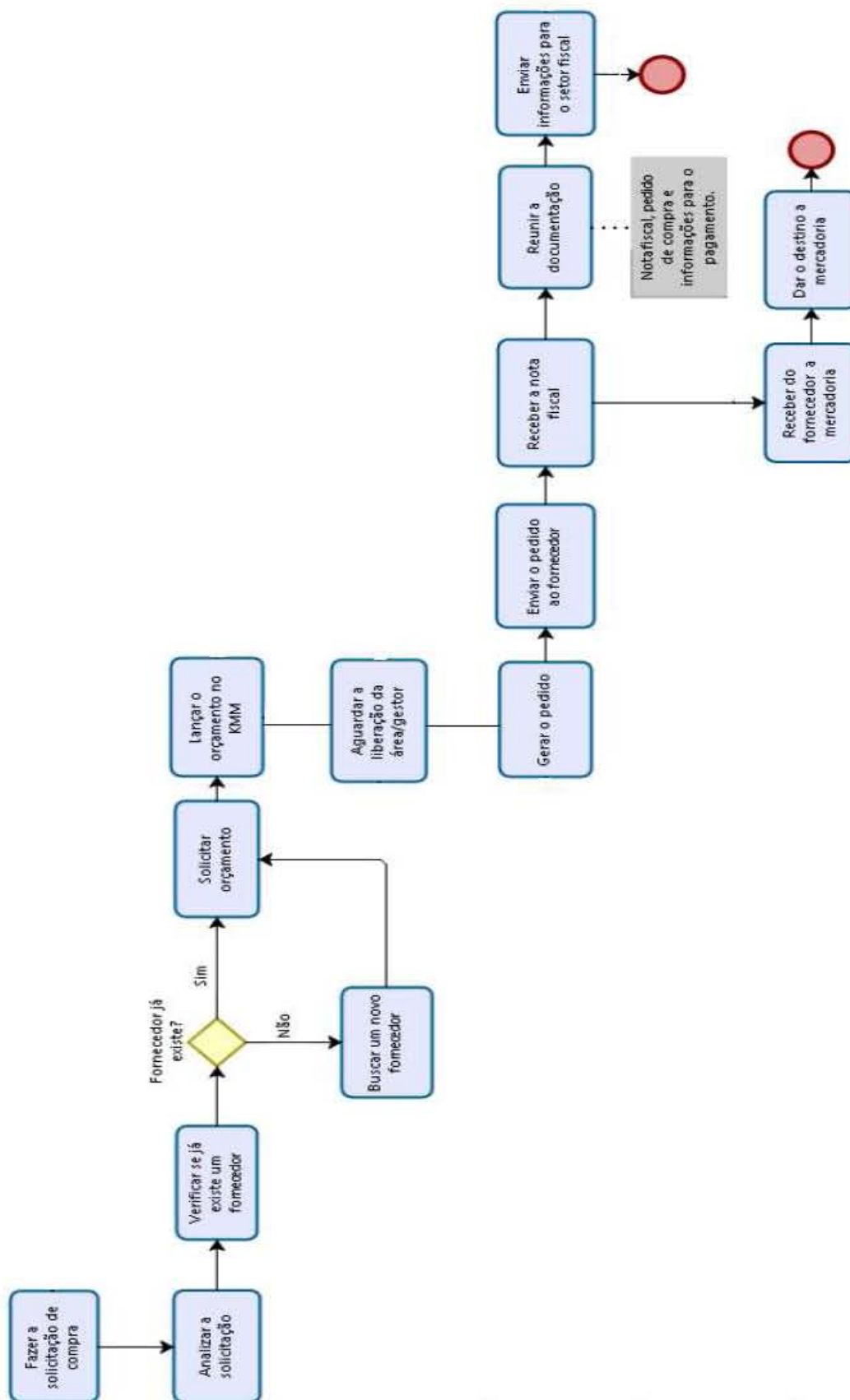
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA SUPRIMENTOS



FONTE: autora (2018)

Em um processo de compras é fundamental que as empresas tenham um fluxograma de seus processos, dessa forma é possível organizar as demandas para atender as necessidades da empresa. Na sequência o fluxograma atual da transportadora analisada nesta pesquisa. Figura 1.

FIGURA 1 – PROCESSO DE COMPRAS ATUAL DA TRANSPORTADORA



FONTE: autora (2018)

As informações apresentadas na Figura 1 são detalhadas na sequência.

- a) Requisição da compra: Para início do procedimento de compras o solicitante envia um e-mail para o setor de compras detalhando o item necessário, colocando todas as especificações necessárias do produto ou serviço para que a área responsável possa ter base, para solicitar o orçamento.
- b) Análise da solicitação de compras: O setor de compras recebe a solicitação, analisa se tem um fornecedor, caso não vai à busca de um parceiro, se já existir vai solicitar um orçamento. Com tudo negociado, lança o orçamento no sistema, que vai para aprovação do responsável, após os gestores aprovarem será gerado um pedido de compra e encaminhado ao fornecedor como autorização para dar sequência na compra. O fornecedor vai receber o pedido de compras e dará sequência.
- c) Conferência da Compra: O fornecedor vai receber o pedido de compras e dará sequência na compra. A nota é emitida e enviada via e-mail, uma cópia é enviada junto com a compra. Ao chegar ao almoxarifado serão conferidas as mercadorias e se a nota condiz com o pedido de compra. Com tudo certo, dá o aceite da mercadoria que é enviada ao solicitante. Em caso de serviço é analisado se o acordado no orçamento foi realizado.
- d) Pagamento da compra realizada: Após a conferência é reunida a documentação e enviado ao setor fiscal (nota fiscal + dados para pagamento + pedido de compra). A área fiscal vai conferir a documentação física e dar sequência para os lançamentos financeiros e programação de pagamento conforme acordado.

No fluxo existe o que podemos destacar como positivo é a organização do setor, que segue corretamente, respeitando todas as etapas que um procedimento de compras deve ter, porém o processo só visa o pilar econômico da sustentabilidade, analisando custo e prazos de entrega o ambiental e o social não são levados em consideração, outro ponto negativo é a quantidade de papel utilizado, é necessário a impressão de todas as etapas para que o financeiro possa finalizar o trâmite com o pagamento.

4.2 PROCESSO ADAPTADO: SUSTENTÁVEL

Para realizar uma compra sustentável muitos aspectos devem ser considerados, ou seja, alguns itens podem ser retirados do processo e outros acrescentados.

Atualmente, a transportadora considera apenas o preço, mas para uma compra sustentável devem-se ter critérios ambientais, sociais e econômicos, além de priorizar aqueles que mantêm normas e técnicas internas de sustentabilidade.

Interessante seria se o tripé da sustentabilidade (ambiental, social e econômico) estivesse no processo de compras desde o requerimento até o pagamento. Segundo o CEBDS (2014) a dimensão econômica da sustentabilidade contempla o momento em que a diretoria deve avaliar, autorizar e/ou negar o pedido, pois se deve considerar os fluxos de capital e o impacto financeiro da empresa sobre a sociedade, desde o nível micro até o macro. Ao verificar a dimensão ambiental a organização poderia considerar os impactos da organização sobre o ambiente, desde o consumo de materiais até os agravantes dos resíduos no ecossistema (como o diesel). O enfoque social relaciona-se a questões mais amplas de impacto da empresa sobre a sociedade de modo geral e as responsabilidades pelos produtos e serviços.

Ao implementar os aspectos sociais, ambientais e econômicos na matriz estratégica da empresa, conseqüentemente o processo de compras foi adaptado. O esqueleto do processo foi mantido, mas adaptado para contemplar critérios sustentáveis. Ou seja, a sequência é a mesma: (i) requisição da compra; (ii) compra; (iii) conferência da Compra e (iv) pagamento da compra realizada.

Nas subscrições a seguir apresentam-se as etapas que foram acrescentadas no processo para concluir e formalizar o pedido de compra de maneira sustentável.

4.2.1 Requisição de compra, conferência e pagamento.

A modo de transformar o processo em sustentável faz-se importante que todas as requisições fossem feitas por meio de softwares, não sendo mais necessárias folhas e assinaturas tradicionais. As conferências são online e a diretoria pode verificar todos os passos mesmo antes de ser encaminhado para confirmação/autorização de compra. Hoinaski (2017) defende que o uso de software ajuda a gerenciar as tarefas do setor de forma mais adequada. Desse modo, o processo está mais transparente, mais econômico e menos nocivo ao meio

ambiente, pois reduz o consumo de papel e tinta. Por exemplo, no momento de conferência da compra o almoxarifado tem acesso via sistema de todas as informações relevante como pedido de compra e nota fiscal, assim podendo conferir a mercadoria e se ela esta de acordo com o pedido autorizado.

Além disso, nas cotações o setor de compras está considerando não apenas o preço, mas algumas exigências, tais como: licenças ambientais e práticas de trabalho dos fornecedores. Principalmente, exigem documentos comprobatórios de que, por exemplo, o FGTS está sendo recolhido da maneira correta e que os resíduos sólidos são encaminhados para o descarte recomendado.

Implementou-se uma avaliação de fornecedores. A pessoa responsável pelo almoxarifado preenche o arquivo de avaliação do fornecedor, considerando: data de entrega, condição da mercadoria, forma de atendimento, o destino dos plásticos que embrulham, geralmente, os materiais. O comprador cuida da avaliação na parte que diz respeito às licenças, alvarás, recolhimento do FGTS. Tudo via sistema, onde todas as informações serão compiladas para chegar ao resultado final.

Com efeito, o contrato estipula os prazos de pagamento adequados para manter as empresas competitivas e o setor de compras da preferência aos fornecedores que recebem por meio de transferência bancária ou boletos eletrônicos. Como estudado pelo CEBDS (2014) isso reduz a quantidade de impressões, correios e até mesmo idas aos bancos, padronizando e realizando tudo via internet.

4.3 FORNECEDOR

4.3.1 Seleção, Avaliação e monitoramento de Fornecedores.

Sabendo-se que para ser considerada sustentável é necessário que toda sua cadeia esteja alinhada a princípios sustentáveis, a seleção e avaliação de seus fornecedores são fundamentais para que isso ocorra (KEATING, 2008). Essa seleção de fornecedores pode ser feita baseada em critérios pré-estabelecidos ou referentes a requisitos baseados na política de cada empresa (AKILLI, 2008).

Ao considerar o tripé da sustentabilidade na escolha do fornecedor faz-se necessário realizar um índice que resultou numa análise assertiva, sem considerar apenas o “nome” do fornecedor ou o preço. Mapear os fornecedores segundo a ISO

20400 possibilita determinar quais fornecedores tem a mesma visão que a organização em relação à sustentabilidade, esse controle permite compreender a origem das matérias primas, serviços e como é o tratamento desse fornecedor com seus colaboradores e com o meio ambiente.

A orientação da ISO 9001 (2015) é que a própria organização deve determinar o que será avaliado, como será feita a avaliação e o monitoramento dos fornecedores, conforme a política da empresa.

Para ajudar a seleção e elaborar critérios de sustentabilidade foram desenvolvidos a GRI (Global Reporting Initiative) que é um conjunto de Diretrizes para relatórios de sustentabilidade. O objetivo segundo o próprio manual é "ajudar relatores a elaborar relatórios de sustentabilidade relevantes, que incluam informações valiosas sobre as questões de sustentabilidade mais cruciais para a organização, bem como tornar o processo de relato de sustentabilidade uma prática padrão." (GRI, 2013).

Weber (1991) sugere a natureza de multicritérios para seleção de fornecedores, pois permite que as empresas levem em considerações diversos critérios. Nas diretrizes propostas pelo GRI e ISO que levam em consideração a seleção e avaliação de fornecedores usamos os critérios abaixo:

- Ambiental: Impactos ambientais negativos da atividade e medidas tomadas a respeito, destinação dos resíduos sólidos, licenças e certificações ambientais;
- Social: Normas internas de conscientização dos funcionários a respeito de destinações do lixo, economia de energia e água, projetos sociais desenvolvidos na comunidade ou fora, além de documentos comprobatórios que atestem recolhimentos dos direitos trabalhistas de forma correta, documentos de Saúde e Segurança do Trabalho;
- Econômico: Qualidade do produto/serviço analisando prazo de entrega, prazo de pagamento preço e cortesias e estabilidade financeira da empresa.

Após a seleção do fornecedor, para aferir os pontos citados considerou notas em escala de 0 a 10 que foram dadas tanto pelo setor de compras no momento da cotação em relação ao atendimento e devolução das documentações necessárias, quanto do almoxarifado que conferiu os produtos e atendimento prestado pela empresa.

Num segundo momento, a partir da maturidade da empresa, sugeriu-se que os pontos mais relevantes e críticos fossem dados pesos e avaliados de modo que matematize-se critérios qualitativos:

- Preço e prazos (cumprimento do cronograma): Peso 20%
- Orçamento (escopo técnico): Peso 35%
- Meio Ambiente: Peso 25%
- Direitos Trabalhistas: Peso 20%

Os resultados dessa avaliação foram agrupados em um banco de dados que está disponível online para consultas em novos BID's (convite para apresentar lances). Após a seleção e avaliação dos fornecedores o fornecedor que atingir no mínimo 90% dos itens solicitados foi homologado, podendo então fornecer seus serviços para organização.

Os fornecedores homologados estão sendo acompanhados, mensalmente os com maior fluxo e anualmente para os de menor de acordo com a curva ABC dos fornecedores. Caso em algum momento não atinjam o mínimo esperado será aberto um novo processo de homologação de fornecedor.

4.3.2 Feedback aos fornecedores

A ISO 9001 (2015) determina que a área responsável elabore um plano de comunicação com seus fornecedores a fim de comunicá-los de forma transparente dos critérios avaliados. Isso permite que o fornecedor possa se desenvolver de acordo com as necessidades da empresa (CEBDS, 2014).

Com base nos critérios expostos pelo CEBDS (2014) e a ISO 9001 (2015) foi realizado um *Feedback* aos fornecedores, via e-mail. Após realizar as avaliações no sistema o mesmo emitiu um relatório de avaliação e enviou automaticamente ao fornecedor com um resumo do desempenho individual que o fornecedor pode verificar tanto os pontos positivos quanto negativos de seus produtos e/ou serviços.

Sendo que os pontos que foram informados são:

- Informações sobre os orçamentos avaliados (quantidade, preço, prazo de pagamento, prazo de entrega e validade); se estão sendo cumpridas;
- Qualificação: avaliados por relações com o meio ambiente e direito trabalhista, premiando fornecedores com a pontuação maior que 90% e

desenvolvendo os fornecedores que não atingiram com palestras e visitas à empresa.

- Gráficos de desempenho;
- Mensagem do presidente da empresa parabenizando;

Através da análise do processo de compras foi possível propor a revisão de critérios de escolha e avaliação de fornecedores, considerando parâmetros como diminuição de consumo de papéis através da inclusão de softwares específicos para compras onde além de diminuir o consumo deixará o processo mais eficaz conseguindo analisar todas as etapas do processo, verificando o estoque e se realmente é necessário a compra: foram analisadas as licenças ambientais onde foi possível verificar se a empresa tem capital suficiente para honrar seus compromissos, se suas licenças estão em dia para poder estar operando em suas atividades, recolhimento de encargos trabalhistas provando que estão cumprindo as obrigações com seus funcionários.

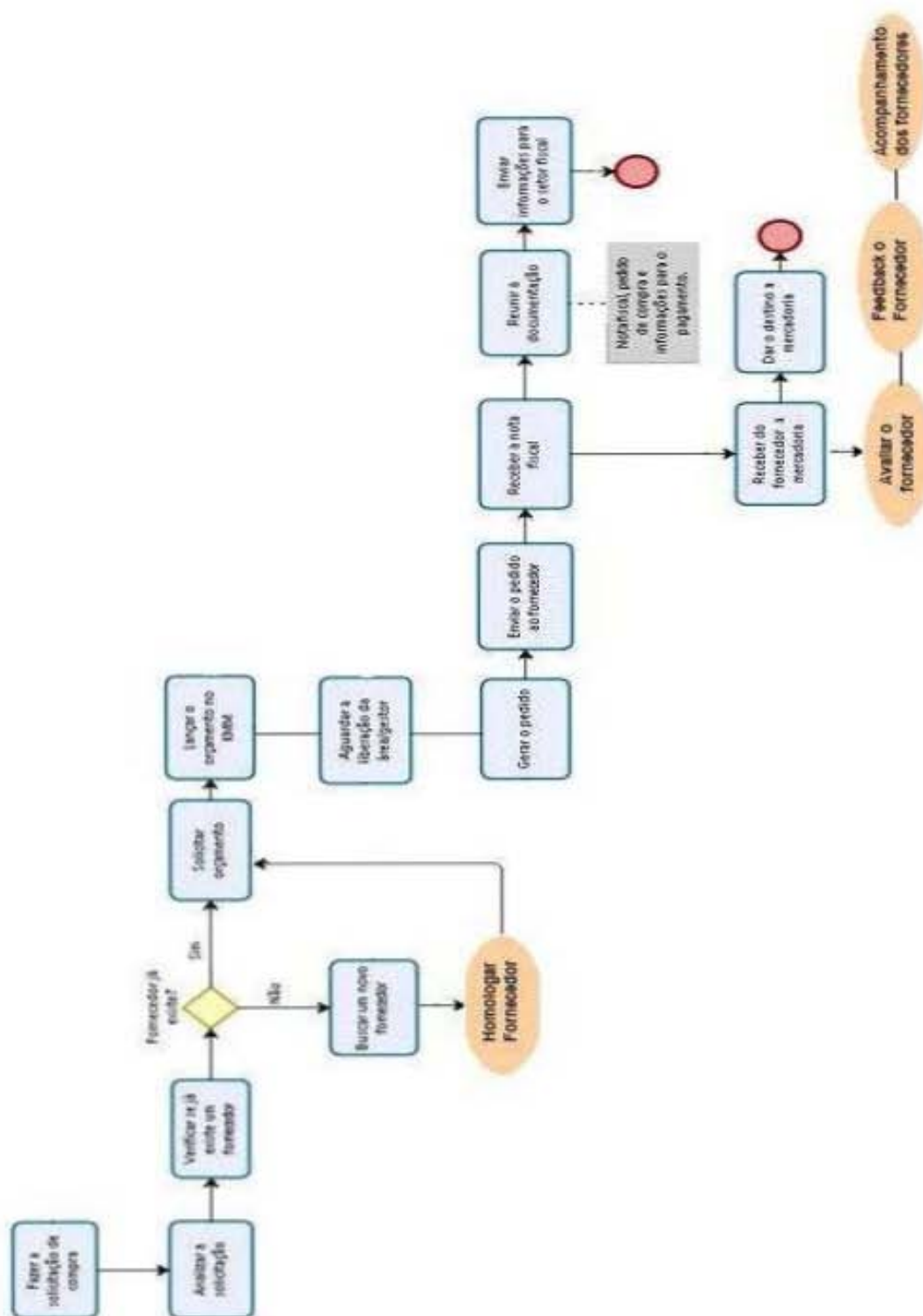
Além desses critérios de pré-seleção também foi analisado o serviço do fornecedor, se a matéria-prima é regulamentada, se a entrega foi feita de forma correta não acarretando riscos ambientais, caso tenha sido, o fornecedor deve apontar as atitudes tomadas diante do problema. O objetivo é ter fornecedores que buscam o mesmo objetivo da empresa: a sustentabilidade.

Em estudos realizados por Handfiel (2000) ele afirma que desenvolver o fornecedor pode ser uma tarefa trabalhosa, mas que tem muito valor, pois é um marco importante para desenvolver a cadeia de suprimentos. Através disso é possível oferecer produtos melhores com mais rapidez, menor custo e maior flexibilidade. Para Keting (2008) uma empresa que deseja ser considerada sustentável é fundamental que se desenvolva, monitore e avalie seus fornecedores. Qualquer atividade na cadeia de suprimentos pode impactar de forma negativa o meio ambiente afetando a produtividade, por esse motivo é fundamental o acompanhamento de fornecedores (TSOULFAS e PAPPIS, 2006).

Segundo Baily (2000) fornecedores bem avaliados permitem ações de melhoria no processo das empresas, geraram produtos melhores, entrega mais eficientes, menor falhas na produção e redução de custos. Para Mitsutani (2014), estratégias com fornecedores são acordos harmônicos com objetivos de criar resultados satisfatórios para ambas às partes onde se investe em confiança e apoio.

A seguir apresentasse as novas etapas acrescentadas para o processo de compras sustentáveis. Figura 3

FIGURA 3 – PROCESSO DE COMPRAS ATUAL DA TRANSPORTADORA



FONTE: autora (2018)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi sugerir uma proposta que tornasse o processo de compras sustentável, a forma encontrada foi a de analisar seus fornecedores, através de homologações que se exige apresentação de documentos fundamentais para garantir a saúde financeira das empresas contratadas e garantir de que as mesmas são capazes de cumprir o acordado. Além de analisar as contratações de funcionários e se todas as exigências trabalhistas são cumpridas, laudos que atestem garantias ao meio ambiente, sempre focando no tripé da sustentabilidade.

Ao alterar o processo de compras em itens internos e externos, podem-se analisar as necessidades de negócios para melhor resultado de compras. Ademais, as parcerias seriam apenas com fornecedores que pensassem e agissem da mesma maneira que a empresa. Para seleção de fornecedores foram apenas analisados aspectos gerais não detalhando questões como se os salários pagos pelos fornecedores é o ideal, se as condições de trabalhos são justas, pois esses aspectos são muito complexos e não seria possível analisar fornecedor a fornecedor, já que a carteira de provedores é grande.

Com essa pré-seleção foi possível desenvolver parcerias. Mas esse é só o primeiro passo, pois é necessário um acompanhamento desses fornecedores e até mesmo, caso necessário, o desenvolvimento, sempre agindo com transparência e apontando possíveis melhorias. É fundamental para as empresas que desejam ser sustentáveis, que seus parceiros compartilhem da mesma ideia para que assim possam agir de forma correta e incentivar outras empresas a agirem da mesma forma. Com a inclusão de uma seleção assertiva de fornecedores foi possível ter um processo eficiente e sustentável, que todos caminham juntos em busca da sustentabilidade.

Por esse e tantos outros motivos as empresas devem implementar práticas responsáveis em suas empresas para garantir as melhores negociações, mas sempre se preocupando com todos agentes envolvidos e não só custo.

Portanto, o que se melhorou na empresa foi o índice de seleção, ou seja, o que considerar no processo de compras, no momento da escolha do fornecedor, pois é ali que começa um processo de compras. Se desejarmos um processo sustentável a parceria com os provedores é fundamental, analisar todos os pilares da sustentabilidade é essencial. Com a inclusão de uma seleção assertiva de

fornecedores é possível ter um processo eficiente e sustentável, quando todos caminham juntos em busca da sustentabilidade.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa e conhecimentos adquiridos sugere-se para futuros estudos buscar desenvolver o processo de melhoria para empresas de diferentes segmentos considerando as particularidades de cada empresa e ramo em que atuam.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AGÊNCIA NACIONAL DE ÁGUAS- ANA. Compras Sustentáveis. Disponível em: <http://a3p.ana.gov.br/PAGINAS/COMPRASSUSTENTAVEIS.ASPX>. Acesso em 23/01 de 2018.

AGERON B., GUNASEKARAN A., SPALANZANI A. Sustainable supply management: An empirical study. International Journal of Production Economics. 2011

AKILLI, E. A., 2008. Green supplier selection criteria (report). University of Wisconsin Whitewater. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>. Acesso em: 26 de março de 2018.

AZAPAGIC, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Institution of Chemical Engineers*.

BAILY, Peter et al (2000) Compras: Princípios e Administração. São Paulo: Atlas.

BARBIERI, J. C. Gestão ambiental empresarial. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BERTAGLIA, P. R. Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; ICLEI – LOCAL GOVERNMENTS FOR SUSTAINABILITY. Guia de compras públicas sustentáveis para administração federal. MP; Iclei, 2010.

CEBDS. Manual de Compras Sustentáveis. Rio de Janeiro, 2014.

COMPRAS: NEGOCIAÇÃO, ESTRATÉGIA, REDUÇÃO DE CUSTOS SÃO ELEMENTOS PARA AGREGAR EM SUA EMPRESA? Disponível: <http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC35111892842.pdf>. Acesso em 23/01/2018.

CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 2008.

DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais: Uma abordagem logística*. 4a edição. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1993.

DIAS, Marco Aurélio P. (1997) *Administração de Materiais: Edição Compacta*. 4 a ed. São Paulo: Atlas.

DIAS, R. *Gestão ambiental responsabilidade social e sustentabilidade*. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

DOMENEGHETTI, D. *Ativos intangíveis: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EWEJE, G. A shift in corporate practice? Facilitating sustainability strategy in companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 18, p. 125-136, 2011.

FÓRUMS EMPRESARIAIS: sustentabilidade e responsabilidade corporativa: um passo adiante. Organizadores Centro de Estudos em Sustentabilidade (CES) da FGV-EAESP e AMCE Negócios Sustentáveis – 1 ed – São Paulo: AMCE, 2007.

FREY R.M; WITTMANN L.M *Gestão ambiental e desenvolvimento regional: uma análise da indústria fumageira*. Santiago de Chile, agosto 2006.

FURTADO, J.S., (2005) *Sustentabilidade Empresarial: Guia e práticas econômicas, ambientais e sociais*, Centros de Estudos Ambientais, Salvador, BA.

GRI – Global Reporting Initiative. 2013. G4 Diretrizes para relato de sustentabilidade. Disponível em: < <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/a-bmfbovespa/download/GRI-G4-Principios-para-Relato-e-Conteudos-Padiao.pdf> >. Acesso em: 20 de março de 2018

GONÇALVES, H, *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. . 2. ed. São Paulo, 2014.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - *Métodos em pesquisa social*. Cia Editora Nacional, SP, 19969, 3ª ed.

HANFIELD, R. B. et al. Avoid the piftails in supplier development. *MIT Sloan Management Review*. [Cambridge], v. 41, n.2, Winter, 2000.

HANFIELD, R.; WALTON, S. V.; SROUFE, R.; MELNYK, S. A.. Applying environmental criteria to supplier assessment: A study in the application of the Analytical Hierarchy Process. *European Journal of Operational Research*, Vol. 141, nº 1, p. 70-87, 2002.

HOLLIDAY, C.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOINASKI, FABIO : SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL: COMO OTIMIZAR OS PROCESSOS DO SEU DEPARTAMENTO DE COMPRAS 2017 Disponível em > <https://www.ibid.com.br/blog/sistema-de-gestao-da-qualidade-total-como-otimizar-os-processos-seu-departamento-de-compras/>

ISO/DIS 20400: *Sustainable procurement – Guidance*. Suíça, 2015.

ISO/DIS 9001: Sistema de gestão de qualidade- Requisitos, 2015.

KEATING, B.; QUAZI, A.; KRIZ, A.; COLTMAN, T. In pursuit of a sustainable supply chain: insights from Westpac Banking Corporation. Supply Chain Management: An International Journal, v. 13, n. 3, 2008

KUMAR, R.; CHANDRAKAR, R. Overview of Green Supply chain management: operation and environmental impact at different stages of the supply chain. International Journal of Engineering and Advanced Technology,

LEAL FILHO, W. (2011). About the Role of Universities and Their Contribution to Sustainable Development. Higher Education Policy,

LERÍPIO, A. A. *Novas metodologias em gestão da qualidade ambiental*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina (2000)

MAIMON, D. Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MEADOWS, D. H.; MEADOWS, D. L.; RANDERS, L. Beyond the limits: confronting global collapse, envisioning a sustainable future. Vermont: Chelsea Green Publishing, 1992.

MERRIAM, S. Qualitative research and case study applications in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MITSUTANI, C. (Org.). *Compras Estratégicas – Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios*. São Paulo, Editora: Saraiva, 2014.

OLIVEIRA, M.; SIGGERS, R.; MAC DOWELL, A. Gestão sustentável: plantar para colher. Administrador Profissional, São Paulo, ano 37, n. 336, p. 12-13, jun. 2014.

Osorio, L. A. R., Lobato, M. O., & Castillo, X. A. (2005). Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. Environment, Development and Sustainability

QUADROS, R.; TAVARES, A. N. À conquista do futuro: sustentabilidade como base da inovação de pequenas empresas. Ideia Sustentável, São Paulo, ano 9. jul. 2014.

SAVITZ, A. W., WEBER, K. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, v.16, p.1699-1710, 2008.

ZSIDISIN, G.A.; SIFERD, S.P.. Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 7, N° 1, p. 61-73, 2001.

YIN, R. Case study research: design and methods. London: Sage, 1994.

WEBER, C.A. A decision support system using multicriteria techniques for vendor selection. University Microfilms International, Ann Arbor, MI. 1991.